



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP – Rev. 1 – gg-06-12 – pag. 1 di 40

COMUNE DI GUBBIO

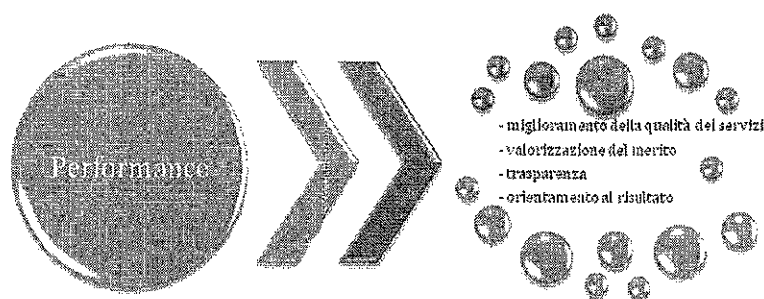
**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Sommario

<i>Premessa</i>	3
1. La Descrizione del Sistema	5
1.1 Caratteristiche del Comune di Gubbio	5
1.1.1 Identikit istituzionale.....	5
1.1.2 Il Networking di relazioni.....	5
1.1.3 La Struttura Organizzativa.....	6
1.1.3.1 La dimensione operativa.....	7
1.1.3.2 Portafoglio delle attività e dei servizi.....	8
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	10
1.2.1 Finalità	10
1.2.2 Principi.....	10
1.2.3 Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione	11
1.2.4 La metodologia adottata.....	11
1.2.4.1 - Gestione della performance per Obiettivi con carattere multidimensionale	12
1.2.4.2 - Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione	15
1.2.4.3 - Indicatori della performance.....	16
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale	18
1.3.1 Scopo della sezione	18
1.3.2 Finalità ed oggetto della Valutazione.....	18
1.3.3 Valutazione della performance individuale	20
1.3.4 Le fasi del processo	21
1.3.4.1 Determinazione degli obiettivi.....	21
1.3.4.2 Monitoraggio in itinere	22
1.3.4.3 Valutazione	22
1.3.5 Dettaglio delle metodologie di valutazione.....	23
1.4 La Trasparenza	31
1.5. Modalità per promuovere il miglioramento del sistema.....	31
2. Il processo	32
2.1 Le fasi.....	32
2.2 Tempi.....	35
2.3 Modalità	36
2.3.1 - Gli Incontri Periodici	36
2.3.2 - Il Sistema di Reporting ed il Perimetro destinatari del flusso informativo	36
2.3.3 - Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance	38
3. Soggetti e Responsabilità	38
4. Le procedure di conciliazione	39
5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti	39

Premessa

Il presente documento assume la forma di un Manuale Operativo in grado di guidare il processo di misurazione e valutazione della performance dell'ente locale ed a tal fine si propone una breve descrizione dei punti principali inerenti al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Gubbio. L'adozione del Documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione si colloca all'interno del più ampio percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di Riforma, processo avviato con le leggi Bassanini, ripreso e rafforzato con l'emanazione del D.Lgs. 150/09, principalmente volto alla promozione del miglioramento della Performance.



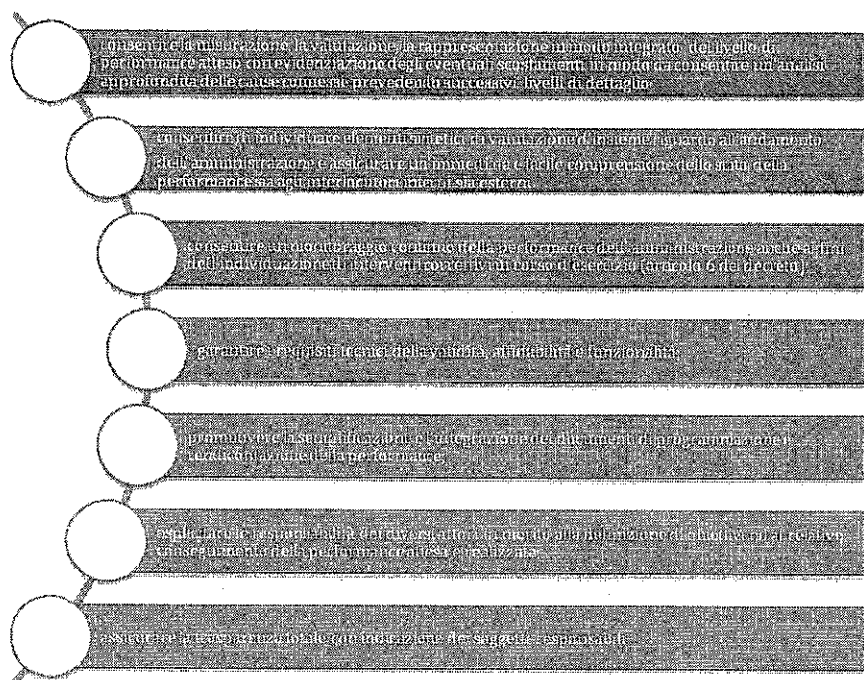
Nello specifico, lo stesso si presenta come lo strumento che, da un lato, a livello temporale, dà avvio all'adeguamento ai principi della Riforma, dall'altro conferisce l'operatività richiesta al processo stesso, andando a descrivere non solo l'assetto metodologico-organizzativo del sistema in essere, ma anche la dinamicità del suo funzionamento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma, e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT) nonché dalle linee guida emanate da ANCI.

Il documento in oggetto, quindi, propone il "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa ed individuale, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, nonché dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della Performance.

Il documento ha carattere di dinamicità di contenuti, in quanto è in grado di proporre le soluzioni già in essere e quelle da svilupparsi nel tempo secondo una logica ed un approccio di allineamento e sviluppo graduale coerentemente con il livello di maturità del sistema in essere.

In linea con gli indirizzi forniti da CIVIT e le indicazioni fornite da ANCI,¹ il Sistema di Misurazione e Valutazione deve essere strutturato in modo tale da rispettare i seguenti principi:



¹ Delibere CIVIT n° 89/2010; n° 104/2010; n° 105/2010; n° 1121/2010; ANCI - "Le Linee Guida bis dell'ANCI in materia di Ciclo delle Performance"-; ANCI - "L'applicazione del D.Lgs n°150/2009 negli Enti Locali"

1. La Descrizione del Sistema

La presente sezione è volta all'individuazione delle principali variabili organizzativo-gestionali che sono alla base della caratterizzazione del Comune di Gubbio la cui analisi ha condotto alla contestualizzazione dei principi di carattere generale, come previsti dall'alternarsi della produzione normativa, al fine di produrre un Sistema personalizzato, elemento imprescindibile per l'efficacia dei processi di miglioramento della performance. Tale analisi è funzionale, altresì, alla descrizione delle principali scelte operate in termini di organizzazione e gestione operativa dell'attività al fine di garantire il perseguimento delle strategie di intervento.

1.1 Caratteristiche del Comune di Gubbio

1.1.1 Identikit istituzionale

Ai sensi dell'art. 114 della Costituzione dello Stato italiano il Comune, così come le Province, le Città Metropolitane e le Regioni, è ente autonomo con proprio statuto, propri poteri e funzioni secondo i principi fissati dalla Costituzione. La Legge dello Stato ne disciplina l'ordinamento.

1.1.2 Il Networking di relazioni

Il Comune di Gubbio nell'esercizio delle proprie funzioni si colloca al centro di un articolato sistema di rete al quale concorrono vari soggetti istituzionali, con i quali collabora, secondo una logica di sistema e di intervento integrato e trasversale, al fine di soddisfare le aspettative e le esigenze del cittadino e dei soggetti che afferiscono al territorio.

L'appartenenza ad un sistema di "networking" amministrativo, consente al Comune di Gubbio di:

- confrontarsi con realtà diverse e scambiare best practices con ricadute positive sul territorio e sulla collettività che lo abita
- costruire azioni in sinergia, soprattutto nel territorio di competenza ed anche a livello nazionale ed europeo.

1.1.3 La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni il Comune di Gubbio si compone di un assetto organizzativo che in linea con le disposizioni normative, la mission istituzionale e le modalità di funzionamento, può riclassificarsi come segue:

- Indirizzo e Controllo
- Direzione Amministrativa
- Gestione ed Esecuzione

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di direzione amministrativa, rimandando all'Allegato 1 per la rappresentazione della struttura amministrativa ed i contenuti delle funzioni assegnate alla gestione ed esecuzione adottata dal Comune di Gubbio, al fine di assolvere ai compiti istituzionali.

Indirizzo e Controllo

Sindaco	Organo monocratico a capo del governo dell'Ente per un mandato di 5 anni. Organo responsabile dell'amministrazione del comune: <ul style="list-style-type: none"> • ha la rappresentanza del Comune • convoca e presiede la Giunta • sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici e all'esecuzione degli atti E' responsabile dell'amministrazione dell'Ente
Consiglio Comunale	Organo di indirizzo e controllo politico amministrativo del Comune: Ne fa parte di diritto il Sindaco Approva lo Statuto dell'Ente Approva il bilancio; il conto consuntivo; i Piani Urbanistici; il Piano delle Opere Pubbliche; convenzioni con gli enti locali; ecc. La sua durata è pari alla durata del mandato del Sindaco
Giunta	Organo collegiale composto dal Sindaco che ne è presidente e da un numero di assessori stabilito dallo Statuto Collabora con il Sindaco nel governo del comune ed attua gli indirizzi del Consiglio Verifica il raggiungimento degli obiettivi assegnati
Organismo Indipendente di Valutazione	L'O.I.V. provvede: <ul style="list-style-type: none"> • a definire il sistema di misurazione e valutazione della performance prima della sua adozione; • ad inviare al Sindaco, almeno semestralmente, una comunicazione dell'andamento delle iniziative attuative del Piano della performance di livello strategico e dei dati relativi alla gestione semestrale del miglioramento della qualità effettiva dei servizi; • a valutare al termine di ciascun anno la performance organizzativa dell'Ente; • ad inviare al Sindaco la relazione annuale sullo stato del sistema in cui sono contenute le misurazioni, le valutazioni e le rendicontazioni riferite alla performance nonché i risultati del monitoraggio della performance organizzativa; • a presentare al Sindaco la proposta di valutazione annuale dei dirigenti responsabili dei settori; • a svolgere funzioni di monitoraggio del sistema complessivo della valutazione e della trasparenza; • a definire le modalità per la rilevazione dei costi diretti ed indiretti dei servizi, con effetto in particolare sulla gestione delle risorse umane; • ad esercitare i compiti previsti dal "Sistema di valutazione e misurazione della performance", adottato ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 17.10.2009, n. 150 e quelli attribuiti all'O.I.V. direttamente dalla legge, tenuto conto delle disposizioni attuative emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche; • a presentare la proposta di pesatura delle posizioni dirigenziali che viene utilizzata come base per l'attribuzione della retribuzione di posizione e che viene approvata dalla Giunta.

Direzione amministrativa

Segretario Generale	<p>Organo monocratico, dipende funzionalmente dal Sindaco</p> <p>Svolge funzioni di collaborazione, e funzioni di assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'Ente</p> <p>Sovrintende allo svolgimento delle funzioni dei dirigenti e ne coordina l'attività</p> <p>Partecipa con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio e della giunta e ne cura la verbalizzazione</p> <p>Esprime, su richiesta degli organi di governo, il suo parere in merito alla conformità degli atti alle leggi, allo Statuto ed ai Regolamenti</p> <p>Può esercitare le funzioni dei dirigenti in caso di assenza</p> <p>Roga tutti i contratti nei quali l'Ente è parte ed autentica scritture private ed atti unilaterali negli interessi dell'ente</p> <p>Dirige l'ufficio per i procedimenti disciplinari</p>
----------------------------	---

Gestione ed esecuzione

La struttura organizzativa del Comune di Gubbio si articola in:

- Strutture permanenti che assicurano l'esercizio di funzioni e attività di carattere istituzionale e continuativo di competenza del comune
- Strutture temporanee, connesse alla realizzazione di specifici progetti che hanno carattere di specialità e di unicità nel quadro delle attività comunali o che possono richiedere l'integrazione tra diverse unità organizzative per la realizzazione di progetti di particolare rilievo o per il conseguimento di obiettivi predefiniti, anche nel tempo, di particolare rilevanza strategica.

Settori

strutture organizzative di maggior rilevanza e dimensioni, punto di riferimento per le attività di programmazione, coordinamento, raccolta e diffusione delle informazioni, organizzazione delle risorse economico-finanziarie, tecnologiche e umane del Comune, per il controllo di gestione e per i rapporti tra organi di governo e dirigenza. Affidati alla responsabilità dei dirigenti

Servizi

unità organizzative costituite nell'ambito dei Settori, individuate sulla base della omogeneità dei prodotti e dei servizi erogati, o dei processi gestiti o delle competenze specifiche richieste. Caratterizzati da elevata responsabilità di prodotto e risultato.

Uffici

Articolazioni di base di ciascun Servizio e sono affidati alla responsabilità di dipendenti classificati almeno nella categoria C, i quali assumono la denominazione e le funzioni di "capo ufficio"

1.1.3.1 La dimensione operativa

Nell'esercizio delle proprie funzioni il Comune di Gubbio si avvale dell'operato di Consorzi o Aziende.

Di seguito sono declinate le aziende e consorzi cui il Comune di Gubbio partecipa:

- CONSORZIO ACQUEDOTTI PERUGIA s.r.l. (in sigla CONAP s.r.l.);
- FUNIVIA COLLE ELETTO s.r.l.;
- SOCIETA' PER IL POTENZIAMENTO E LA GESTIONE DELL'AEROPORTO REGIONALE UMBRO S. EGIDIO S.p.A. (in forma abbreviata S.A.S.E. S.p.a.);
- SI(e)NERGIA S.p.a.;
- SO.GE.PU. S.p.a.;
- UMBRA ACQUE S.p.A.;
- GUBBIO CULTURA E MULTISERVIZI S.r.l..

In adempimento al comma 735 della legge 27 dicembre 2006, n.296, secondo il quale: *"Gli incarichi di amministratore delle società di cui ai commi da 725 a 734 conferiti da soci pubblici e i relativi compensi sono pubblicati nell'albo e nel sito informatico dei soci pubblici a cura del responsabile individuato da ciascun ente"*, i dati relativi riguardanti le Società ed i loro rappresentanti sono pubblici con le modalità indicate dalla legge e con cadenza annuale aggiornati.

Si rinvia al Piano delle Performance Triennale l'aggiornamento periodico di tali dati oltre che le motivazioni e le strategie dell'Ente legate alla scelta delle partecipazioni e alla tipologia di servizio con tale modalità esternalizzate.

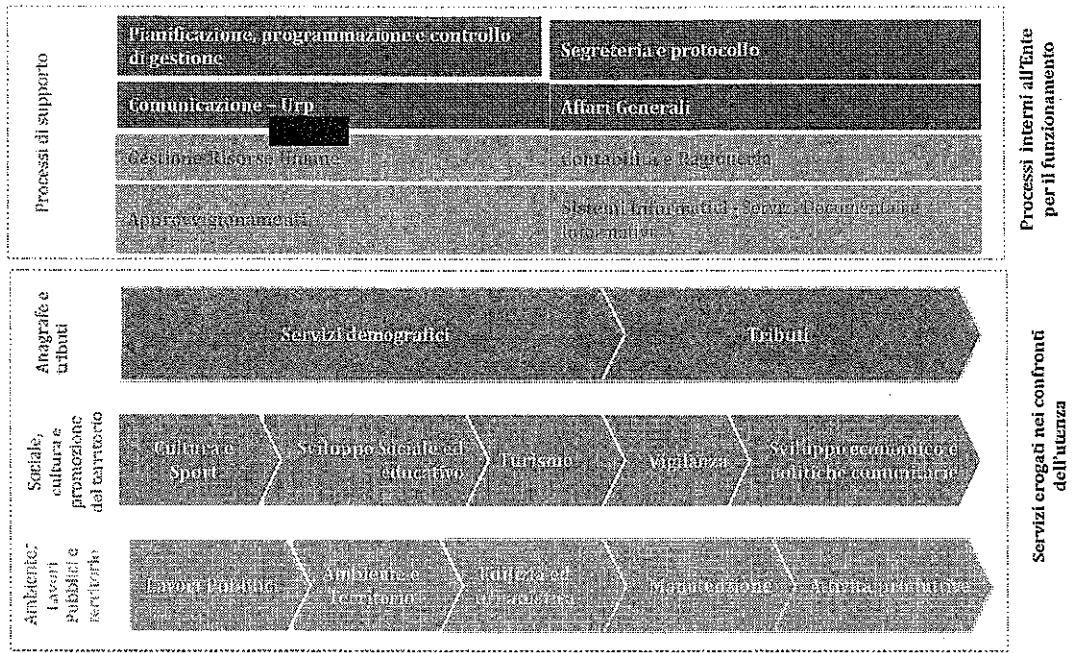
1.1.3.2 Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte del Comune di Gubbio nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

Si propone una sintetica articolazione per macro-processi del Comune di Gubbio.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, il Comune di Gubbio pone in essere processi:

- necessari al suo funzionamento sia primari che di supporto dell'intera struttura (con impatto sugli stakeholder interni ed esterni)
- finalizzati all'erogazione di servizi (Gestione ed Esecuzione) diretti nei confronti dell'utenza esterna



1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

1.2.1 Finalità

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito della sequenzialità scandita dal Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

Secondo tale ciclicità, la fase di misurazione e valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio.

La presente sezione, quindi, è dedicata a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre, quindi, quel flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di governance.

Tali elementi hanno condotto il Comune di Gubbio all'adozione del presente Sistema di Misurazione, che al fine di garantire un effettivo miglioramento della performance dell'Ente si sviluppa su due distinti ed interconnessi livelli:

- la misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- la misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

A livello metodologico, l'approccio seguito consente quindi di sviluppare momenti di valutazione che a seconda delle esigenze possono avere differenti dimensioni e livelli di analiticità/sinteticità, sebbene la valutazione della performance dell'intera organizzazione non può prescindere dalla integrazione degli stessi in grado di individuare momenti sintetici di valutazione d'insieme circa l'andamento dell'amministrazione locale.

Nel tentativo di descrivere il Sistema di Misurazione e Valutazione adottato dal Comune di Gubbio si propone un approfondimento circa le scelte metodologiche operate nonché gli strumenti principali per lo sviluppo dei momenti di misurazione e valutazione, ossia gli indicatori della performance.

1.2.2 Principi

Nel rispetto di quanto definito dalla normativa, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa del Comune di Gubbio è strutturato al fine di ricoprire in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Si propone di seguito una breve sintesi circa gli stessi il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo del Sistema di Misurazione e valutazione in oggetto.

Si specifica che il Comune di Gubbio provvede ad attivare in itinere forme di implementazione delle metodologie riportate di seguito al fine di giungere alla piena copertura degli ambiti di cui sotto mediante l'operatività del Sistema "a regime". Si rimanda all'Allegato 2 per la declinazione dello sviluppo temporale di implementazione per la graduale copertura degli ambiti.

Ambiti, Art.8 D.Lgs. 150/09	Elementi	Sistema di Misurazione e Valutazione D.Lgs. 150/09
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie a livello di soddisfazione dei portatori di interesse - Outcome - Efficacia esterna	R
b) - L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati - Efficacia interna	R
c) - La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi della Camera - Qualità percepita	R
d) - La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali - Qualità Interna	R
e) Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio ed i soggetti interessati Fiducia - Efficacia Esterna	R
f) L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;	Ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi - Efficienza	R
g) La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - Qualità Erogata - Qualità Percepita	R
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere Organizzativo - Efficacia	R

1.2.3 Perimetro di estensione dell'attività di misurazione e valutazione

Come già specificato, il Sistema di Misurazione e Valutazione svolge la propria funzione a supporto dei processi decisionali dell'Ente fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne quanto alle condizioni ambientali esterne.

1.2.4 La metodologia adottata

Il Comune di Gubbio ha scelto di adottare la metodologia di Misurazione e Valutazione che si basa sulla "Gestione della performance per Obiettivi" con carattere multidimensionale come principale strumento per la Misurazione e Valutazione della performance organizzativa, al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione del Comune di Gubbio integra tale metodologia con altre metodologie che, di volta in volta, consentono di acquisire dati ed informazioni in grado di alimentare al meglio le informazioni e di garantire, quindi, completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

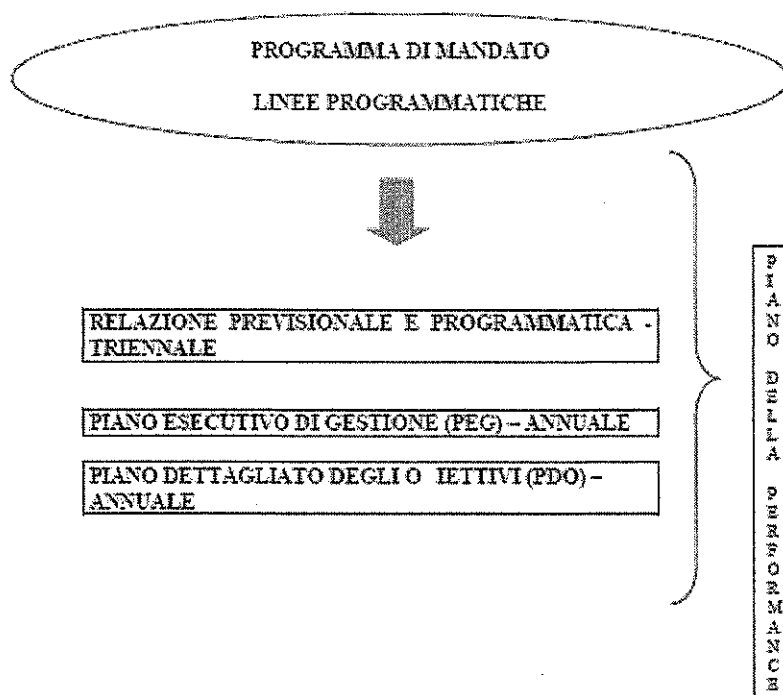
1.2.4.1 - Gestione della performance per Obiettivi con carattere multidimensionale

Il Comune di Gubbio impiega a supporto dei Sistemi di Misurazione e Valutazione la metodologia di "Gestione per obiettivi" con carattere multidimensionale orientata quindi al risultato, funzionale ad orientare le attività dell'organizzazione e dei singoli individui costituenti la stessa, per il conseguimento di specifici livelli di performance. Tale approccio metodologico, fortemente integrato con i sistemi di misurazione della performance individuale, si articola nei seguenti elementi:

- identificazione degli obiettivi di Ente, di Settore che secondo un processo a cascata raggiungono i singoli uffici e le singole unità;
- definizione delle aree di responsabilità;
- individuazione di misure di performance (indicatori);
- definizione dei livelli di riferimento (target).

Nel rispetto della coerenza strategica della programmazione, come richiesta anche dall'attuazione del D.Lgs. 150/09, gli obiettivi di Ente definiti su un arco temporale strategico vengono sottoposti ad una contestualizzazione temporale in sede di programmazione annuale, definendo obiettivi strategici annuali con successiva declinazione operativa a livello di articolazione organizzativa.

Tale approccio, definito come "**logica ad albero**", consente una reale coerenza tra la dimensione strategica e quella operativa della gestione e viene a generarsi con l'approvazione integrata dei documenti di pianificazione e programmazione del Comune di Gubbio.



L'individuazione di opportuni indicatori di performance, collegati agli obiettivi di differente dimensione (ente, settore, servizio e ufficio) consente, quindi, l'avvio del processo di misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità secondo la "logica a cannocchiale".

Gli obiettivi, sui quali si basa la misurazione della performance organizzativa, sono di carattere multidimensionale, articolabili quindi nelle seguenti macro-categorie:

- Sistema di relazioni con gli utenti/cittadini
- Processi Interni (Efficienza Organizzativa)
- Economico-Finanziari

Sistema di relazione con utenti/cittadini: Tale ambito di performance è relativo al monitoraggio del livello di soddisfazione delle esigenze ed aspettative dei cittadini, quali primari fruitori dei servizi dell'Ente, ed in un'ottica allargata il sistema dei portatori di interesse, quale sistema di relazioni che consente all'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e della collettività nell'interesse della quali opera. Rientra in tale ambito, quindi, la misurazione del livello di realizzazione di obiettivi inerenti a: valorizzazione del territorio, tutela della persona, tutela del patrimonio, ecc.

Processi Interni (Efficienza Organizzativa): tale ambito è legato alla misurazione del grado di efficienza ed efficacia col quale il Comune di Gubbio gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti nonché alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli

obiettivi strategici. A tale ambito si riferisce la misurazione del grado di realizzazione di obiettivi inerenti a: gestione dei processi, rispetto di elevati standard di qualità, azioni volte al miglioramento organizzativo, allo sviluppo del capitale umano, ecc.

Economico-Finanziari: Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, alla capacità di fornire servizi efficaci secondo livelli di efficienza sostenibili, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse del patrimonio, al contenimento dei costi. Questa dimensione permette anche il monitoraggio di quelli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica.

Si rimanda all'Allegato 3 per un approfondimento circa un esempio di schede obiettivi di programmazione funzionali allo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa.

Matrice di Corrispondenza : Principi-Metodologia - Strumenti - Caratteristiche

La matrice di seguito riportata consente di dimostrare come la Metodologia di Controllo Multidimensionale, in fase di implementazione, garantisca il pieno rispetto dei principi di riferimento enunciati dalla Delibera 104/2010 CIVIT.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE - COMUNE DI GUBBIO			
Principi di Riferimento	Metodologia	Strumento	Caratteristiche
1. Consentire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance attese e realizzate, con evidenziazioni di eventuali scostamenti	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Explicitazione di: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione)
2. Consentire un'analisi approfondita della cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Logica "a canocchiale" multilivello con analisi degli scostamenti
3. Consentire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione anche al fine dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Step di monitoraggio periodico: Obiettivi - Indicatori - Target - Risultato Realizzato e Percentuale di realizzazione (sui diversi livelli dell'organizzazione) e feedback/assessment
4. Assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Produzione di Report multidestinatario-multilivello (</> sintesi)
5. Promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Diritto collegamento Cruscotto - Report - ulteriori ed eventuali schede di programmazione e PRG
6. Esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Logica "a canocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo
7. Assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili	Gestione per obiettivi a carattere multidimensionale	Cruscotto Ente-Settore / Scheda Obiettivi (PDO)	Logica "a canocchiale" con Responsabilizzazione su parametri obiettivo

1.2.4.2 – Ulteriori metodologie a supporto del sistema di misurazione e valutazione

Il Comune di Gubbio, come già anticipato, al fine di garantire completezza, integrità e trasversalità della misurazione e valutazione impiega, anche in ottica di continuità, le seguenti metodologie.

PROJECT MANAGEMENT

Il Comune di Gubbio, al fine di monitorare lo sviluppo di particolari obiettivi che assumono dimensione progettuale (attività non ripetitiva, uno o più obiettivi, uno specifico periodo di tempo, sforzo congiunto di un pool di risorse) ha adottato specifici strumenti di Project Management.

Il Project Management si presenta, all'interno del Comune di Gubbio come una specifica tecnica per la gestione sistemica di un'attività complessa e per la misurazione di uno o più obiettivi chiari e predefiniti mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate, con vincolo interdipendente di costi - tempi - qualità.

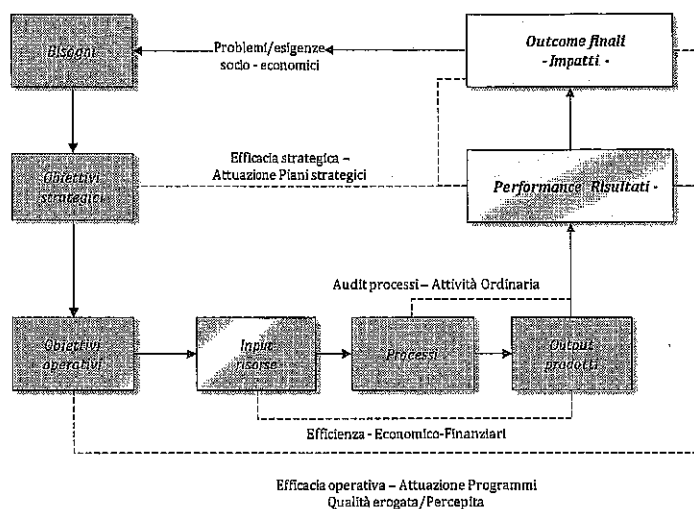
L'attività di natura progettuale, per le proprie caratteristiche, risulta particolarmente complessa, pertanto la misurazione e valutazione del relativo livello di realizzazione può essere difficilmente riconducibile ad un unico o più indicatori di performance. Il progetto si articola in fasi ed in singole attività, richiedendo il coinvolgimento di differenti risorse, la cui realizzazione viene agevolmente monitorata mediante una valutazione del livello di rispetto di una specifica calendarizzazione.

Una delle tecniche più conosciute ed efficaci per la programmazione e gestione dell'avanzamento dei progetti è il diagramma di Gantt a sua volta collegata a specifici strumenti di programmazione e controllo che integrano le schede di programmazione annuale con specifiche schede progetto.

Si rimanda all'allegato 4 per la presentazione di un esempio di format di Gantt di progetto utilizzato dal Comune di Gubbio.

1.2.4.3 - Indicatori della performance

Nel garantire consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi, quale rappresentato nello schema logico di seguito proposto².



Gli indicatori utilizzati nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione del Comune di Gubbio sono funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09 che possono raggrupparsi nelle seguenti tipologie. Per indicatori si vuole intendere misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato il Comune di Gubbio è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono quel flusso informativo necessario alla valutazione della performance, e

² A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e buone prassi per una gestione orientata alla Performance" cap. 3 pag.89.

quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione, pertanto, nel rispetto della multidimensionalità non possono limitarsi ad indagare uno solo degli aspetti e delle variabili nelle quali si articola la gestione.

Il Comune di Gubbio adotta un sistema di indicatori così composto:

Indicatori di Efficacia

- tipicamente relativi a rapporti alfanumerici in grado di verificare in quale misura sono stati raggiunti gli obiettivi (%)
- funzionali a verificare la capacità delle risorse impiegate e delle attività poste in essere a raggiungere gli obiettivi preposti

Indicatori di Efficienza

- impiegati per verificare l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse assegnate
- forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi in quanto pongono in relazione i risultati raggiunti e le risorse impiegate

Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

- funzionali alla verifica del livello di corrispondenza delle prestazioni rispetto a standard di riferimento (qualità erogata)
- in grado di valutare il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (qualità percepita)

Indicatori Economico-Finanziari

- impiegati per valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e risultati raggiunti
- consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti

Indicatori di Outcome

- indicatori di impatto, che referenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo delle attività poste in essere)
- in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto

1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale³

1.3.1 Scopo della sezione

Scopo della presente sezione è quella di presentare il sistema di valutazione della performance individuale del personale dirigente e non del **Comune di Gubbio**.

Si procede, pertanto, nell'esplicitazione delle metodologie in essere, modalità, criteri, responsabilità e tempi tramite i quali, all'interno dell'Ente, si giunge a distribuire al personale dipendente (Segretario Generale, Dirigenti, Posizioni Organizzative e altri dipendenti) le somme destinate al trattamento accessorio collegate alla performance.

L'erogazione delle somme destinate al trattamento accessorio sono infatti un effetto del processo di valutazione, che a sua volta non può prescindere dall'attività di misurazione in itinere ed ex post dei livelli di scostamento rispetto a risultati attesi (definiti in sede di programmazione).

La valutazione si configura come un processo in grado di assicurare la trasparenza ed oggettività dei processi decisionali ed organizzativi.

1.3.2 Finalità ed oggetto della Valutazione

Finalità del Sistema di Valutazione è valorizzare le risorse umane attraverso il perseguimento di un ottimale impiego del personale e di un miglioramento continuo nell'organizzazione del lavoro.

La valutazione ha altresì lo scopo di rendere partecipi i singoli alla realizzazione degli obiettivi generali dell'Ente, contribuendo a riorientare le prestazioni in una prospettiva di coinvolgimento ed integrazione reciproca. Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale collega infatti la misurazione e la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance ai risultati conseguiti individualmente e dalla struttura di appartenenza, congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti dimostrati in relazione ai ruoli ricoperti. La finalità del Sistema è tesa a collegare gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance alle politiche retributive. Tale collegamento è molto più evidente per le posizioni di vertice e con responsabilità di risultato (dirigenti e posizioni organizzative) ed indiretto e mediato per il restante personale.

Le finalità del sistema di valutazione del personale sono le seguenti:

³ Le singole metodologie di valutazione riportate sono oggetto di revisione da parte del Comune di Gubbio al fine di garantire completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo.

- orientare i comportamenti al raggiungimento di obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e successiva programmazione operativa;
- migliorare le prestazioni utilizzando la valutazione come stimolo e come elemento di motivazione del capitale intangibile;
- misurare e valutare il contributo assicurato da ciascuno alla performance generale dell'Ente;
- esplicitare i risultati ed i comportamenti attesi;
- evidenziare in una apposita scheda di valutazione i risultati da ciascuno ottenuti;
- collegare la valutazione al sistema premiante;
- favorire lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale;
- stimolare il coinvolgimento e la partecipazione del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.
- favorire la realizzazione di "performance" di particolare rilevanza mediante la definizione a priori dei risultati attesi;
- premiare il merito individuale attraverso il riconoscimento economico e non solo.

Oggetto del sistema di valutazione sono le prestazioni individuali dei dipendenti in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di riferimento, l'annualità.

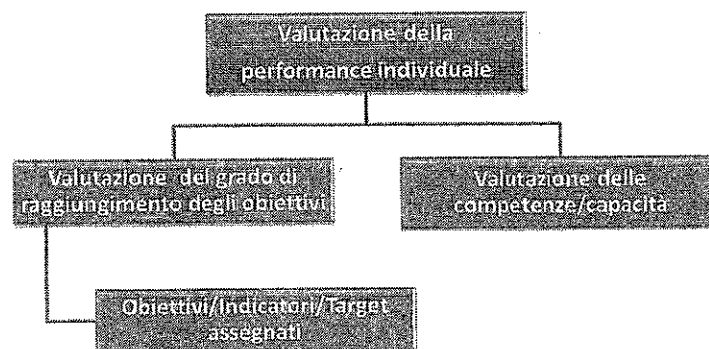
Le prestazioni sono definite come un insieme di competenze -conoscenze, capacità, qualità personali - esercitate nell'organizzazione ed utilizzate per il raggiungimento di determinati obiettivi.

Competenze e obiettivi sono quindi due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo.

La valutazione è effettuata quindi in relazione ai **risultati** conseguiti nonché dalle **competenze** esercitate.

Sono quindi due i piani di valutazione presi in esame per la determinazione dei risultati:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (Aspetto Quantitativo-Risultati)
2. Valutazione delle capacità/competenze (Aspetto Qualitativo)



1.3.3 Valutazione della performance individuale

a. Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi tiene in considerazione il livello di realizzazione degli obiettivi assegnati: individuali, di gruppo o legati alla performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e dell'Ente nel suo complesso.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, del resto, è strettamente legata alla misurazione degli stessi in termini di rilevazione numerico-quantitativa delle misure della performance ed il loro rapporto rispetto al livello atteso.

Ai fini della valutazione gli obiettivi devono essere misurabili ossia collegati, già in sede di programmazione a indicatori e target di riferimento.

Gli obiettivi attengono alla performance organizzativa ed alla performance individuale. La performance individuale è legata al livello di raggiungimento di obiettivi individuali o di gruppo assegnati con cadenza annuale. L'assegnazione degli obiettivi individuali avviene con l'approvazione del PEG-PDO e del Piano della Performance da parte della Giunta Comunale e segue un processo a cascata che dai Dirigenti raggiunge i singoli dipendenti e può prevedere ulteriori processi di integrazione.

b. Valutazione delle competenze/Capacità

La valutazione delle competenze/capacità è riferibile all'apporto qualitativo individuale, consiste nella compilazione di una scheda di valutazione individuale specifica per:

- Dirigenti
- Titolari di PO e Alta Professionalità (categoria D)
- Dipendenti categoria D-C-B-A

che ed è redatta annualmente, alla fine dell'esercizio finanziario dai differenti soggetti valutatori (si veda tabella riportata nella sezione 4.3)

Dirigenti e Responsabili di Unità Organizzativa

indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità

raggiungimento di specifici obiettivi individuali

capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite differenziazione di giudizi

Personale

raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali

qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa da parte propria, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi

1.3.4 Le fasi del processo

Le fasi che compongono il processo sono:

1. Determinazione degli Obiettivi (Progetti)
2. Monitoraggio e Misurazione in itinere
3. Valutazione

1.3.4.1 Determinazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono definiti annualmente con l'approvazione, da parte della Giunta, del Piano Esecutivo di Gestione (PEG)-Piano degli Obiettivi (PdO) e con il Piano della Performance (rolling annuale).

Gli obiettivi sono riferibili agli obiettivi ritenuti rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento rispetto alla performance di Ente, pertanto strategici, e al Piano Esecutivo di gestione (PEG), pertanto gestionali.

La determinazione degli obiettivi è una fase che si avvia e sviluppa parallelamente alla elaborazione ed approvazione dei documenti di pianificazione strategica ed operativa (Bilancio Pluriennale, PGS, Bilancio Annuale, RPP e PEG/PDO con relativo Piano Annuale della Performance) e si conclude nei tempi previsti da Statuto.

Per garantire l'allineamento della strategia alla gestione operativa, l'Ente assicura una modalità operativa di determinazione degli obiettivi che consenta il "cascading", ovvero, partendo dalla strategia a livello di Ente si procede alla declinazione degli obiettivi dalla dimensione strategica a quella operativa, dai livelli più alti fino ai singoli individui mediante un processo a cascata.

A tal fine gli obiettivi sono concordati e concertati in più tavoli di lavoro:

Competenza obiettivi	Partecipanti ai tavoli- soggetti coinvolti	Modalità
Segretario Generale - Dirigenti	OIV/Segretario Generale/Dirigenti/Assessori	Incontri individuali
Obiettivi per titolari di PO o Alta professionalità	Dirigenti/Responsabili PO e AP	Incontri individuali
Obiettivi personale non dirigenziale (categorie D, C, A-B)	Dirigenti / Titolari di PO/Personale	Gli obiettivi sono individuati dal Dirigente nella rosa dei propri obiettivi.

Gli obiettivi sono espressi in "progetti" all'interno dei quali si articolano più azioni rappresentate mediante indicatori che vedono associati target di natura temporale, quantitativa o qualitativa.

Per ciascun indicatore è espresso un target atteso di prestazione.

L'orizzonte della prestazione è riferibile all'annualità, ma possono essere espressi orizzonti infrannuali di performance.

Gli obiettivi sono riepilogati all'interno della **Scheda Obiettivi**. (PdO-Scheda Obiettivi) (Allegato 3)

La Scheda Obiettivi è assegnata al Dirigente Responsabile del Settore.

La Scheda Obiettivi è rappresentata da un documento in formato excell all'interno della quale ci sono più fogli di Lavoro:

Scheda Generale: è la scheda di riepilogo di tutti i progetti/obiettivo presenti all'interno del PdO assegnato al Responsabile. E' altresì evidenziato: il personale assegnato a ciascun progetto/obiettivo, il collegamento del PDO alle linee del Piano Generale di Sviluppo ed alla Relazione Previsionale e Programmatica per il processo di declinazione strategico-operative a cascata dall'Ente ai singoli settori.

Schede Progetti: ogni progetto vede la declinazione in più azioni con relativi indicatori ed è descritto all'interno di un unico foglio di lavoro di Excell. Ciascun indicatore vede associato un target che rappresenta il valore atteso della prestazione.

Le schede progetti in sede di monitoraggio, garantiscono il confronto tra l'Actual (livello conseguito) ed il Target (livello atteso) mediante la definizione della % di realizzazione.

Tutto il restante personale concorre alla determinazione al raggiungimento degli obiettivi nell'ambito dei quali è inserito all'interno del PdO del Dirigente di Settore.

Tale fattispecie non significa non poter individuare ulteriori obiettivi specifici a livello individuale o di gruppo al fine di migliorare la qualità dei servizi. Tali obiettivi espressi dalla Giunta concorrono ai fini della produttività

1.3.4.2 Monitoraggio in itinere

Il monitoraggio degli obiettivi in itinere consente di analizzare lo stato di avanzamento nella realizzazione degli stessi e soprattutto evidenziare eventuali criticità per attivare il cosiddetto processo di feedback, riallineando la programmazione alla gestione operativa.

Durante l'anno hanno luogo colloqui finalizzati alla verifica dello Stato di avanzamento degli obiettivi e funzionali a promuovere azioni di miglioramento dei risultati nel periodo di riferimento.

Le richieste di variazioni, formulate al responsabile di riferimento sono ammesse entro i termini definiti dalla legge.

1.3.4.3 Valutazione

La valutazione esprime il risultato quale sommatoria del processo di valutazione dei due ambiti distinti:

1. La valutazione delle competenze/capacità (Aspetto Qualitativo)
2. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (Aspetto Quantitativo)

Il peso delle due dimensioni (Aspetto Quantitativo-Aspetto Qualitativo) che compongono la valutazione è diverso a seconda della categoria professionale di appartenenza e verrà approfondito nelle sezioni seguenti che esprimono le metodologie in essere.

Per le posizioni apicali è più alta la percentuale legata al raggiungimento degli obiettivi ed è più bassa quella legata alla valutazione delle competenze/capacità. Inversamente proporzionale scendendo nelle altre categorie.

Soggetto Valutato	Soggetti Valutatori		
	Competenze - Aspetti qualitativi	Risultati -Obiettivi Elemento quantitativo	Valutazione finale (espressione)
Segretario Generale e Dirigenti	Sindaco unitamente all'Assessore di competenza per delega	OIV	La Giunta su proposta dell'OIV
PO Alta Professionalità	Dirigenti	Dirigenti	Dirigenti
Categoria A-B-C-D	Dirigenti (o Responsabile Servizio)	Dirigenti (o Responsabile Servizio)	Dirigenti (o Responsabile Servizio)

Si propone di seguito il dettaglio delle metodologie in uso per la valutazione della performance individuale dei diversi soggetti.

1.3.5 Dettaglio delle metodologie di valutazione

In fase di prima implementazione il Sistema di Misurazione e Valutazione conferma per quanto concerne la valutazione della premialità, il precedente sistema di valutazione già fondato su obiettivi di risultato quali - quantitativi e comportamenti organizzativi secondo quanto di seguito definito, in considerazione che il Consiglio dei Ministri ha approvato un decreto c.d. "correttivo" destinato ad operare sul D.Lgs. 150/2009 nel quale si dispone l'applicazione della differenziazione retributiva attraverso il sistema delle fasce prevista, per gli enti locali, dall'art. 31, comma 2, del citato D.Lgs. 150/2009 a partire dalla tornata di contrattazione successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 che è prevista per l'anno 2014, a seguito degli interventi per il contenimento della spesa complessiva del settore pubblico e, nello specifico, della spesa del personale.

Si propone di seguito il dettaglio delle metodologie in uso per la valutazione della performance individuale dei diversi soggetti.

Sistema di Valutazione del personale dirigente

La valutazione dei dirigenti è finalizzata all'attribuzione della retribuzione di risultato, e fornisce altresì agli organi di governo - Sindaco e Giunta - elementi di supporto per l'assegnazione ed eventuale revoca dell'incarico ai sensi del D.Lgs. n. 165/2001 e dei CCNL vigenti per l'area dirigenziale.

L'attività di valutazione è svolta dal Nucleo di Valutazione (OIV), sentiti il Sindaco e gli assessori di riferimento, secondo le modalità previste dal sistema di valutazione delle prestazioni dei dirigenti previsto dal contratto collettivo aziendale, ed ha la finalità di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi posti nell'ambito degli atti di direzione politica adottati dai competenti organi politici, le capacità dirigenziali e l'andamento qualitativo del servizio cui è preposto il singolo dirigente. Sulla base delle risultanze consuntive annuali delle attività la Giunta Comunale, verificato il grado di realizzazione dei programmi e degli obiettivi tramite il risultato della verifica rimesso dal Nucleo di Valutazione (OIV), provvede alla valutazione delle prestazioni dei dirigenti. La valutazione è comunicata dal Segretario generale agli interessati, che possono controdedurre con memoria scritta nei dieci giorni successivi alla comunicazione. [art. 14, *Valutazione dei dirigenti, REGOLAMENTO DEGLI UFFICI E DEI SERVIZI SISTEMA DELLA DIRIGENZA*].

La valutazione prevede che, il 70% dell'indennità di risultato da liquidare al dirigente sia legata esclusivamente agli obiettivi assegnati sulla base del P.D.O. e del Piano performance, la cui proposta di valutazione è presentata annualmente dall'OIV al Sindaco, mentre il restante 30% dell'indennità di risultato da liquidare al dirigente sia legata a comportamenti professionali ed organizzativi.

La valutazione del 30% dell'indennità di risultato dei dirigenti (max 30 punti) viene proposta dal Sindaco unitamente all'Assessore di competente per delega sulla base dei criteri costituenti un rigoroso sistema di valutazione (si veda Allegato 5) e che va a comporre la proposta finale dell'O.I.V. in sede di valutazione annuale dei risultati conseguiti.

Al contrario, per la parte residua, la valutazione da cui dipende l'erogazione dell'indennità di risultato, pari al 70% (max 70 punti) è connessa esclusivamente al raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente con il P.D.O. la cui ponderazione oggettiva è rimessa all'organismo indipendente di valutazione, da approvarsi da parte della Giunta .

Al fine dell'accesso al sistema premiale, per il personale dirigente, è necessario conseguire entrambi i seguenti punteggi minimi:

- per il punteggio conseguibile in relazione al raggiungimento degli obiettivi dovrà essere conseguito un punteggio pari ad almeno 30/70”;
- il punteggio complessivamente conseguibile (obiettivi e comportamenti professionali ed organizzativi) non dovrà essere inferiore a 40/100”;

La retribuzione di risultato viene determinata e corrisposta in misura proporzionale al punteggio conseguito a seguito di valutazione annuale del personale dirigente [quota fondo*punteggio/100].

Sistema di Valutazione delle Posizioni Organizzative e Alta Professionalità
--

Secondo quanto definito dal Regolamento degli Uffici e dei servizi - Area delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità:

Retribuzione di risultato [Art. 13]

3. L'effettiva misura della retribuzione di risultato da corrispondere dipende dall'esito di una valutazione, comportante l'attribuzione di un punteggio massimo fissato in punti 100, da effettuare sulla base dei criteri e procedure indicate nei seguenti articoli, avente ad oggetto i due aspetti appresso indicati:

- a) raggiungimento degli obiettivi (per cui è attribuibile il punteggio massimo di punti 50 su 100);
- b) comportamento organizzativo/professionale (per cui è attribuibile il punteggio massimo di punti 50 su 100).

Assegnazione e valutazione degli obiettivi [Art. 14]

1. Sulla base di quanto stabilito nel Piano Dettagliato degli Obiettivi estrapolato dal PEG, o anche al di fuori di esso, ciascun dirigente, entro 30 (trenta) giorni dalla trasmissione dell'atto predetto, assegna gli obiettivi agli incaricati di posizione organizzativa o di alta professionalità da lui dipendenti. Qualora possibile, l'assegnazione di tutti o alcuni dei predetti obiettivi è anticipata rispetto alla data indicata. Per sopravvenute necessità e in via eccezionale, successivamente all'assegnazione iniziale, qualcuno degli obiettivi di cui trattasi può essere modificato o sostituito con altro obiettivo.

2. Con riferimento ad ogni obiettivo assegnato, debbono essere specificati i seguenti elementi dei quali l'assegnatario dell'obiettivo dovrà essere edotto unitamente ai criteri di valutazione contenuti nel presente regolamento:

- a) descrizione dell'obiettivo;
- b) modalità e tempi di conseguimento;
- c) valore dell'obiettivo espresso in punti.

3. Gli obiettivi, da individuare ogni anno al di fuori degli atti routinari, possono variare da un minimo di due ad un massimo di cinque e debbono essere definiti, raggiungibili e misurabili, tenuto anche conto delle risorse tecniche, umane e finanziarie a disposizione dei soggetti attributari degli obiettivi stessi.

4. Si individuano i seguenti tipi di obiettivi, con specificazione del relativo valore espresso in punti:

a) Obiettivo non elevato: punti 10

Si definisce "non elevato" quell'obiettivo che risulta facilmente raggiungibile, senza necessità dell'applicazione di particolari tecniche, e che non comporta particolari studi. Può implicare anche la cooperazione di più persone e/o uffici. Può essere ripetibile e migliorabile negli anni.

b) Obiettivo elevato: punti 20

Si definisce "elevato" quell'obiettivo che risulta complesso, non facilmente raggiungibile e che comporta un impegno rilevante, nonché elevata qualità e professionalità delle prestazioni lavorative. Può implicare anche la cooperazione di più persone e/o uffici. Può essere ripetibile e migliorabile negli anni.

c) Obiettivo eccezionale: punti 30

Si definisce "eccezionale" quell'obiettivo che, oltre ad avere le caratteristiche della complessità, del rilevante impegno e dell'elevatissima qualità professionale delle prestazioni lavorative da svolgere anche in sinergia tra più persone e/o uffici, si connota per il fatto che risponde ad esigenze straordinarie "una tantum", dell'Amministrazione Comunale. In connessione con tale sua natura, non è ripetibile né migliorabile negli anni.

5. Ad ogni incaricato di posizione organizzativa o di alta professionalità, viene assegnato un numero di obiettivi, variabile da un minimo di due ad un massimo di cinque tenendo conto del fatto che il punteggio complessivo degli obiettivi assegnati ad ogni incaricato deve essere pari a punti 50.
6. Prima dell'assegnazione degli obiettivi, i dirigenti effettuano appositi incontri con gli incaricati interessati al fine di verificare la realizzabilità degli obiettivi medesimi.
7. Durante il periodo previsto per la realizzazione degli obiettivi, i dirigenti procedono ad una o più verifiche dell'andamento dell'attività lavorativa delle proprie posizioni organizzative e alte professionalità al fine di evidenziare eventuali omissioni, ritardi o discrasie rispetto alle modalità, fasi o tempi di realizzazione programmati e di adottare gli atti sollecitatori ritenuti necessari.
8. Gli obiettivi si considerano conseguiti qualora siano stati raggiunti al 100%, cui è equiparato un lievissimo scostamento, nei contenuti e/o nei tempi, tale da non pregiudicare il sostanziale raggiungimento dell'obiettivo e il relativo risultato utile per l'Amministrazione Comunale nell'arco temporale di riferimento. Si considerano come raggiunti gli obiettivi che l'incaricato non ha conseguito per causa di forza maggiore o comunque a lui non imputabile, che l'incaricato stesso abbia debitamente e tempestivamente comunicato al proprio dirigente anche al fine di valutare la possibilità di assegnare obiettivi diversi. Per ogni obiettivo raggiunto viene attribuito all'incaricato un punteggio pari a quello del valore dell'obiettivo definito ai sensi del precedente comma 4.
9. La valutazione del livello di conseguimento degli obiettivi e l'attribuzione del relativo punteggio compete ai dirigenti

Valutazione comportamento organizzativo/professionale [Art. 15]

1. I dirigenti, con riferimento a ciascun incaricato di posizione organizzativa o di alta professionalità inquadrato nel Settore di propria competenza, predispongono annualmente una valutazione attinente al comportamento lavorativo, con particolare riferimento agli aspetti organizzativo/professionali, degli incaricati.
2. Ai fini della valutazione di cui al precedente comma gli elementi di valutazione ed il relativo punteggio attribuibile, per un totale complessivo non superiore a punti 50, sono stabiliti come segue:

<p>a) Capacità/Disponibilità in ordine all'attuazione degli indirizzi del Dirigente</p> <ol style="list-style-type: none">1) Eccellente: punti 102) Buona: punti 83) Adeguata : punti 64) Non adeguata : punti da 0 a 5 <p>b) Conoscenza e capacità applicativa della normativa, dottrina e giurisprudenza, anche a seguito della partecipazione a corsi di formazione o aggiornamento professionale</p> <ol style="list-style-type: none">1) Eccellente: punti 102) Buona: punti 83) Adeguata : punti 64) Non adeguata : punti da 0 a 5 <p>c) Capacità di motivazione e coinvolgimento dei collaboratori</p> <ol style="list-style-type: none">1) Eccellente: punti 102) Buona: punti 83) Adeguata : punti 64) Non adeguata : punti da 0 a 5 <p>d) Promozione della qualità delle prestazioni effettuate dal Servizio di competenza anche con riferimento alle relazioni esterne al Servizio</p> <ol style="list-style-type: none">1) Eccellente: punti 102) Buona: punti 83) Adeguata : punti 64) Non adeguata : punti da 0 a 5 <p>e) Capacità di promuovere l'integrazione all'interfunzionalità all'interno del Servizio</p> <ol style="list-style-type: none">1) Eccellente: punti 102) Buona: punti 83) Adeguata : punti 64) Non adeguata : punti da 0 a 5
--

Art. 16 - Collegamento del punteggio con il sistema retributivo

1. Ogni incaricato percepirà, a titolo di retribuzione di risultato, una percentuale, calcolata sulla cifra massima attribuibile ai sensi del precedente articolo 13, pari al punteggio complessivo conseguito dall'incaricato medesimo quale somma del punteggio attribuitogli in relazione agli obiettivi conseguiti e del punteggio attribuitogli in relazione al comportamento organizzativo/professionale tenuto.
2. Il punteggio complessivo inferiore a punti 60 si considera come valutazione non positiva e comporta la non corresponsione, in nessuna misura, della retribuzione di risultato.
3. Il punteggio complessivo inferiore a punti 50 si considera come valutazione assolutamente negativa e può comportare la revoca dell'incarico.
4. Nell'ipotesi di cui ai precedenti commi 2 e 3, i dirigenti di riferimento acquisiscono, previamente, in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.
5. Ciascun dirigente, con proprio atto adottato nel rispetto dei criteri e delle procedure previste nel presente Regolamento, dispone che sia liquidata agli aventi diritto, nella misura dovuta, la retribuzione di risultato.

Art. 17 - Attività del Servizio Risorse Umane ed Organizzazione

1. Gli atti del Servizio Risorse Umane ed Organizzazione concernenti la liquidazione della retribuzione di posizione e di risultato hanno natura meramente strumentale e consequenziale rispetto a quelli dei vari dirigenti dai cui provvedimenti, procedure e valutazioni, da porre in essere nel rispetto del CCNL e del presente Regolamento, dipende effettivamente la corresponsione della retribuzione di cui trattasi.

Lo schema di valutazione del personale titolare di Posizione Organizzativa e Alte professionalità è riportato in Allegato 6.

Sistema di Valutazione del personale dipendente

Come previsto dal CCID- CONTRATTO COLLETTIVO INTEGRATIVO DECENTRATO DEL PERSONALE COMUNALE, SEZIONE TERZA: PRODUTTIVITÀ:

Compensi incentivanti la produttività. Art. 17, c. 2, lett. a), CCNL 1.4.1999 [Art.30]

1. Le parti danno atto che, a norma dell'art.37 CCNL 22.1.2004:
 - a) non è consentita l'attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati;
 - b) l'attribuzione dei compensi per produttività, di cui all'art. 17, c. 2, lett. a), CCNL 01.04.1999, è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-

quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

2. Le risorse da destinare ai compensi per la produttività derivano annualmente dall'applicazione dei criteri di cui al precedente art.18, c.4.
3. L'ammontare delle risorse suddette è ripartito tra i settori comunali come segue:
 - per il 45%, in base al numero dei dipendenti in servizio al 1° gennaio di ciascun anno e al seguente parametro retributivo: Categoria D = 1; Categoria C = 0,90; Categoria B = 0,80; Categoria A = 0,70;
 - per il 45% in base alle scelte dell'Amministrazione, espresse dalla Giunta o dall'assessore di riferimento, tendenti a privilegiare taluni Piani Particolari di Lavoro ritenuti meritevoli di speciale attenzione.
 - per il 10% in base alla struttura, organizzazione e attività dei settori valutati dal Segretario comunale (o dal Direttore Generale se esistente) cui spetta la ripartizione delle risorse tra i vari settori, al fine di incentivare dipendenti comunali appartenenti alle categorie C o B, i quali, pur non rientrando nella previsione normativa di cui al precedente art.20, svolgono attività di impulso e coordinamento di altre unità lavorative. L'ammontare massimo dell'incentivo di cui trattasi, da erogarsi sulla base di apposito obiettivo e piano di lavoro, come da successivo comma 6, è stabilito in Euro 1.000 per ciascun lavoratore e sarà precisato, di anno in anno dall'Amministrazione comunale in modo tale che vi sia una differenziazione non superiore al 10% tra lavoratori appartenenti alle diverse categorie.
4. Anche sulla base di quanto stabilito nel Piano Dettagliato degli Obiettivi estrapolato dal PEG, ciascun Dirigente, entro 30 giorni dalla trasmissione dell'atto predetto, assegna ad alcuni o a tutti i servizi ricompresi nel Settore di sua competenza gli obiettivi ritenuti necessari, tenendo conto anche delle indicazioni espresse dall'assessore di riferimento, al cui raggiungimento partecipano i dipendenti individuati dal dirigente medesimo.
5. Qualora possibile, l'assegnazione di tutti o alcuni dei predetti obiettivi è anticipata, rispetto alla data indicata. Per sopravvenute necessità e in via eccezionale, successivamente alla assegnazione iniziale, qualcuno degli obiettivi di cui trattasi può essere modificato o sostituito con altro obiettivo.
6. Ogni obiettivo assegnato è oggetto di apposito Piano di Lavoro, redatto a cura del dirigente assegnante, contenente i seguenti elementi:
 - a) - descrizione dell'obiettivo;
 - b) - valore dell'obiettivo;
 - c) - personale coinvolto e relative attribuzioni;
 - d) - modalità e tempi di conseguimento dell'obiettivo;
 - e) - indicatori di risultato.
7. Ai fini di cui al precedente comma 6, lett. b) e c) ciascun dirigente attribuisce un valore agli obiettivi da assegnare, ripartendo a tale scopo la quota parte del fondo messa a sua disposizione, in base ai principi di ragionevolezza e di proporzionalità, ed individua, nell'ambito del proprio settore, il personale da coinvolgere, utilizzando, se del caso, anche dipendenti inquadrati in servizi diversi da quelli cui gli specifici obiettivi si riferiscono.
8. I compensi sono corrisposti ai lavoratori interessati soltanto a conclusione del processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli

- obiettivi nei tempi di cui al successivo comma 14. Si considerano conseguiti gli obiettivi raggiunti al 100% o anche quelli parzialmente raggiunti, in percentuale inferiore, purché siano stati dichiarati frazionabili e abbiano comunque prodotto un risultato utile per l'amministrazione comunale, e purché si tratti in ogni caso di percentuali non inferiori al 60% nel qual caso il compenso è commisurato alla percentuale di conseguimento.
9. Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dal Servizio di controllo interno, costituito dal nucleo di valutazione dei dirigenti.
 10. Successivamente all'adempimento di cui al comma precedente, ciascun dirigente o responsabile di servizio procede alla valutazione, collettiva e individuale. La valutazione collettiva, concernente il livello di conseguimento degli obiettivi da parte dell'insieme del personale interessato, recepisce i risultati accertati ai sensi del precedente comma 9. La valutazione individuale, effettuata sulla base di idonei elementi valutativi e relativi punteggi, è intesa a misurare l'apporto individuale, da parte di ciascun dipendente coinvolto, in ordine al raggiungimento degli obiettivi di riferimento.
 11. La misura dei compensi individuali viene quantificata sulla base del livello di conseguimento degli obiettivi assegnati, in proporzione al punteggio individuale ottenuto, tenendo in debita considerazione anche la categoria di appartenenza come appresso indicato:
 - cifra massima percepibile da dipendente di cat. D = x per 1
 - cifra massima percepibile da dipendente di cat. C = x per 0,90
 - cifra massima percepibile da dipendente di cat. B = x per 0,80
 - cifra massima percepibile da dipendente di cat. A = x per 0,70
 12. Non è dovuto alcun compenso ai dipendenti che, nella valutazione individuale, non ottengano almeno il 60% del punteggio globale massimo attribuibile.
 13. Le valutazioni di cui ai precedenti commi avvengono utilizzando la scheda con i criteri e gli elementi in essa contenuti, allegata al presente CCID, sotto la lettera A).
 14. L'erogazione del premio incentivante avverrà nei tempi appresso indicati:
 - a) di norma, a consuntivo, entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento;
 - b) per alcuni speciali obiettivi (indicativamente, in numero non superiore a tre), individuati dall'Amministrazione comunale e di particolare rilevanza per l'Amministrazione stessa, durante l'anno di riferimento, ma, in ogni caso, a conclusione del raggiungimento dell'obiettivo e a compimento della prevista procedura di valutazione.

Compensi incentivanti la produttività generale attribuibili al personale con rapporto di lavoro a tempo determinato [Art.31]

1. I compensi incentivanti la produttività possono essere corrisposti anche ai dipendenti a tempo determinato, purché il loro rapporto di lavoro abbia una durata non inferiore a 6 (sei) mesi continuativi nell'anno di riferimento.

Informazione ai dipendenti in ordine alla produttività [Art.32]

1. I dipendenti vengono debitamente informati degli obiettivi che li riguardano, collegati ai compensi incentivanti la produttività.
2. L'informazione avviene attraverso la trasmissione preventiva e tempestiva, da parte dei Dirigenti o Responsabili dei Servizi, delle schede concernenti gli obiettivi di riferimento, gli elementi e i criteri di valutazione.

3. I Dirigenti o Responsabili di Servizi avranno altresì cura di esplicitare ogni problematica concernente gli obiettivi di cui trattasi in incontri, collettivi o individuali, con il personale interessato.

Lo schema i valutazione del personale dipendente è riportato in Allegato 7.

1.4 La Trasparenza

La sezione è dedicata alla descrizione delle modalità attraverso cui il Comune di Gubbio garantisce la trasparenza totale della performance, in linea con quanto definito in sede di Programma della trasparenza che permette di rendere pubblici agli stakeholder di riferimento, con particolare attenzione agli outcome e ai risultati desiderati/conseguiti, i contenuti del Piano e della Relazione sulla performance.

La trasparenza "è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione (...)"

1.5. Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

Il Comune di Gubbio, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di Misurazione e Valutazione, che a loro volta garantiscono l'evoluzione nel tempo dei livelli di performance raggiunti, adotta uno strumento, le Action Plan, la cui applicazione sistematica consente di rilevare gli ambiti di criticità effettiva o potenziale e porre in essere azioni efficaci al fine di incrementare il livello di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida bis ANCI).

In tal senso, le Action Plan (si veda Allegato 8):

- costituiscono uno strumento di diagnosi delle criticità effettive o potenziali emerse durante la gestione del Sistemi di Misurazione e Valutazione in essere nel Comune (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di tracciare ed oggettivare l'insieme di azioni poste in essere per rimuovere o prevenire le criticità, nonché le relative criticità
- rappresentano un elemento di input nel monitoraggio dei Sistemi di pianificazione e controllo in essere finalizzato al processo di Audit.

In allegato 8 si propone lo strumento messo in essere per la gestione delle Action Plan.

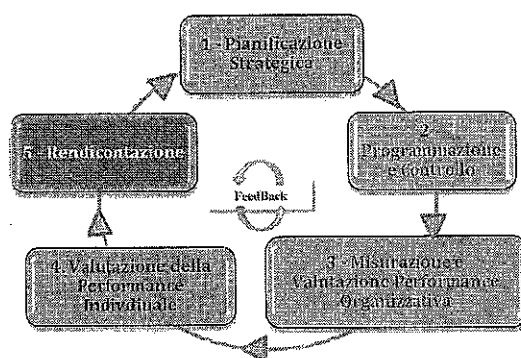
2. Il processo

2.1 Le fasi

Il Ciclo di Gestione della Performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.

Lo stesso può identificarsi come un processo unitario che riconosce nella "retroazione" (meccanismo di feedback) il proprio elemento di dinamicità e di congiunzione.

Il Comune di Gubbio, prevede un'articolazione del Ciclo di Gestione della Performance come segue:



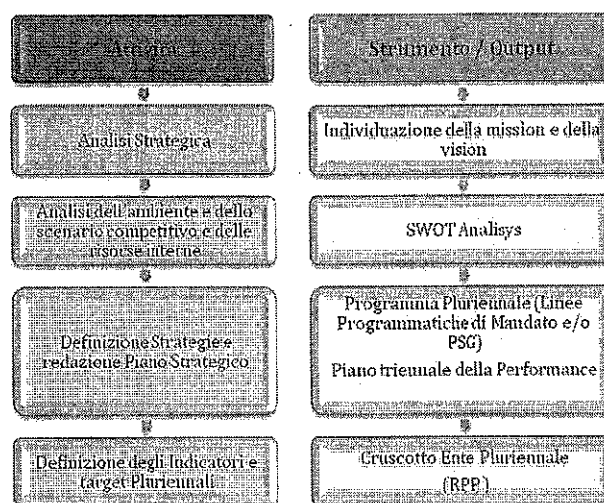
Al centro dell'intero ciclo, quindi, si presenta la Performance, che si identifica nel contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

In tal senso, quindi, la Misurazione e valutazione della Performance si estende all'intera struttura, nella sua articolazione (Ente, Aree-Settori, Servizi/Uffici, ecc.)

Si propone di seguito una breve descrizione delle singole fasi costituenti il Ciclo con un approfondimento circa la Misurazione e Valutazione della Performance sia Organizzativa che individuale.

1. PIANIFICAZIONE STRATEGICA

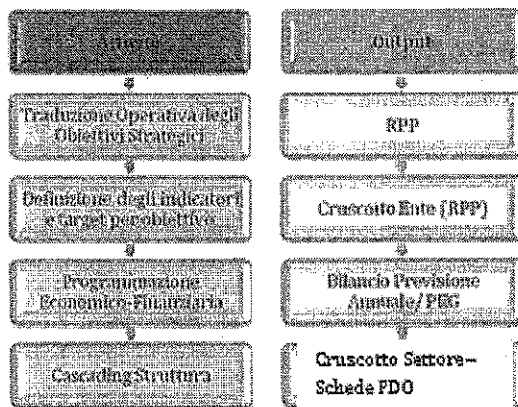
All'interno del "ciclo di gestione delle performance" si individua il momento di partenza dell'intero processo nella fase di pianificazione strategica. La pianificazione strategica, intesa anche come programmazione pluriennale, è considerata come la fase in grado di facilitare l'individuazione di tutte quelle azioni volte a promuovere lo sviluppo pubblico e un più alto livello di benessere del territorio locale. È dunque l'insieme di obiettivi, valutazioni, decisioni ed azioni volto a garantire coerenza a scelte prese in tempi e ambiti diversi, e a condurre a un alto livello di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi. La pianificazione strategica risponde quindi all'esigenza di orientarsi al medio-lungo periodo definendo la performance da raggiungere e indirizzando l'operato del Comune verso il raggiungimento di determinati livelli di efficienza, efficacia, qualità.



2. PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

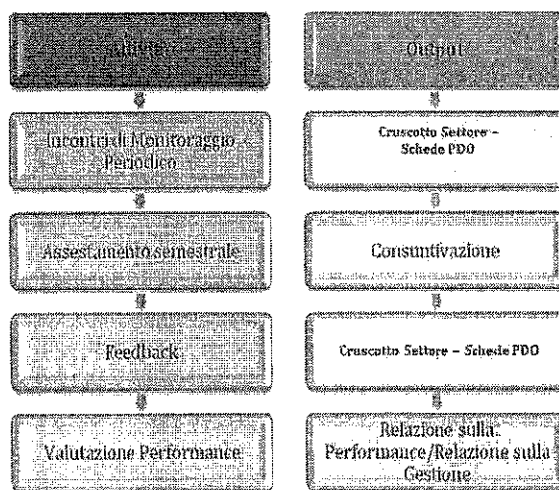
La programmazione ed il controllo si identifica nella derivazione "operativa" della dimensione "strategica" nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance. Quindi, sebbene l'arco temporale della programmazione e controllo, in senso stretto, si esaurisca nel breve termine, l'intero processo viene alimentato ed è coerente con il più ampio sistema di respiro strategico-pluriennale.

Infatti, se la pianificazione strategica definisce linee di indirizzo, programmi di attuazione ed obiettivi di carattere pluriennale, la programmazione annuale si sviluppa attraverso la selezione dei programmi da attuarsi nell'ambito della dimensione temporale di riferimento, con successiva declinazione degli stessi in scelte operative, obiettivi gestionali e successiva traduzione in termini economico-finanziari.



3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'ambito del "ciclo di gestione delle performance" la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento durante il quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target), vengono confrontati con gli obiettivi e la segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. Si attiva, in questo modo, un processo di feed-back o di retroazione che consente al sistema di autoregolarsi.

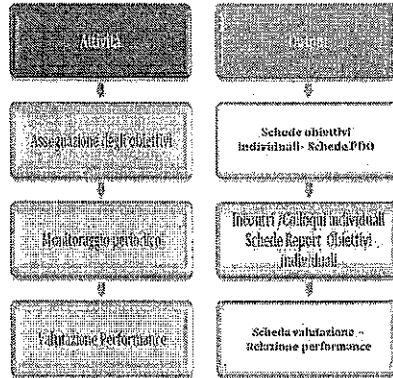


4. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale rappresenta il livello di performance che va alimentando la valutazione delle risorse umane.

La valutazione delle risorse umane, a sua volta, si articola:

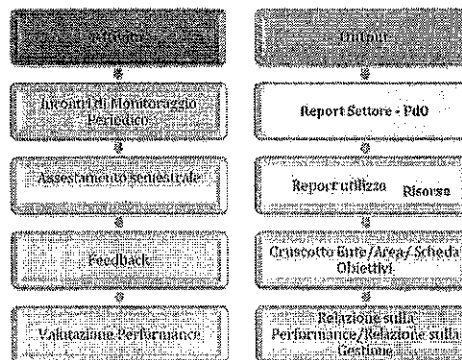
- nel raggiungimento degli obiettivi assegnati,
- nella valutazione del potenziale
- nella valutazione delle competenze.



5. RENDICONTAZIONE

La rendicontazione si presenta come la fase attraverso la quale si conclude il Ciclo della Performance ma anche l'anello di congiunzione tra l'attività di valutazione e quella di pianificazione e programmazione futura mediante il meccanismo di feedback al fine di garantire effettiva ciclicità al processo.

La rendicontazione si identifica nell'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla singola amministrazione per rappresentare nei confronti dei propri interlocutori il livello di performance raggiunto offrendo loro, in tal senso, adeguato flusso informativo a supporto del processo decisionale. Adeguati strumenti di rendicontazione favoriscono la trasparenza e quindi l'accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione.



2.2 Tempi

Individuazione delle principali tempistiche delle attività e delle fasi e focus sulla periodicità sistema di misurazione.

Con riferimento alle tempistiche dell'attività di misurazione e valutazione si rimanda al prossimo paragrafo (con esplicitazione della periodicità del reporting).

2.3 Modalità

2.3.1 - Gli Incontri Periodici

Al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, il Comune di Gubbio prevede che la mera rilevazione dei dati da parte dell'istituendo Controllo di Gestione verrà supportata dalla realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza a successivi interventi in sede di programmazione.

2.3.2 - Il Sistema di Reporting ed il Perimetro destinatari del flusso informativo

Il Comune di Gubbio adotta un sistema di Reporting Multidimensionale.

Il sistema di Reporting rappresenta l'insieme delle informazioni prodotte con periodicità a contenuto variabile, destinate alla comunicazione interna ed esterna funzionali a soddisfare differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione (su diversi livelli della stessa supporto dei processi decisionali e di governo della gestione).

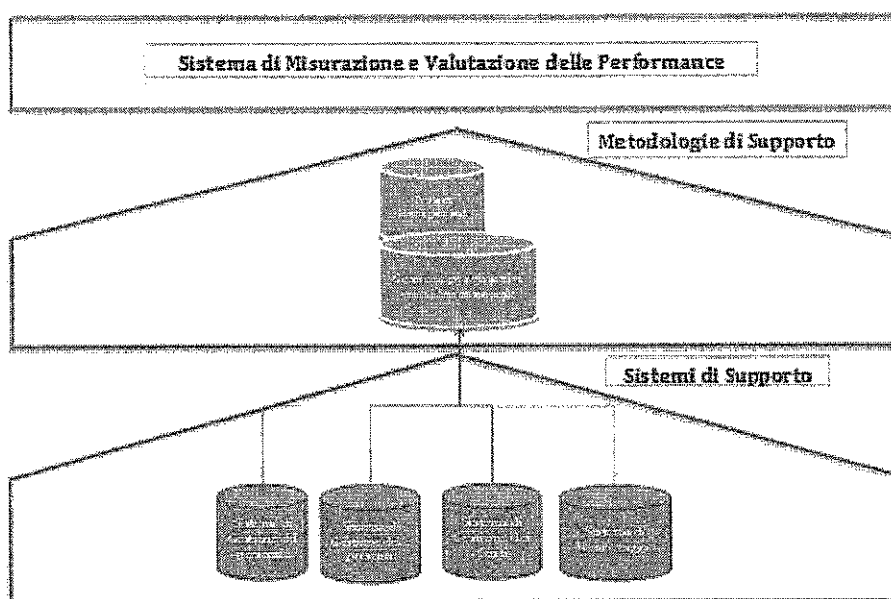
Il sistema di Reporting in uso all'interno dell'Ente, quindi, si afferma come il principale strumento del processo di rendicontazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance in relazione alle differenti dimensioni funzionale a guidare il processo di valutazione anche rivolta alla performance individuale per i sistemi premianti.

Il Comune di Gubbio ha proceduto alla definizione del Sistema di Reporting con l'intento di fornire in itinere con periodicità semestrale elementi valutativi circa il livello di realizzazione degli obiettivi sia a livello di ente che ai diversi livelli della struttura organizzativa (come individuati nel processo di cascading e di traduzione della strategia in programmi).

	<i>Destinatario</i>	<i>Esigenza Informativa</i>	<i>Reporting</i>	<i>Strumento</i>	<i>Periodicità</i>
INTERNO	OIV	Livello/risultati performance individuali ed organizzative	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente - Settore	Semestrale
	Organi Politici (Sindaco, Giunta, Consiglio)	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi di ente Scostamento/Avanzamento Peg-PDO	Istituzionale	Cruscotto di Ente - Report RPP - Report - Consuntivazione/Variazioni PDO	Semestrale (Pdo-PEG)
	Segretario Generale	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi Scostamento/Avanzamento del PEG/PDO	Istituzionale - Direzionale	Cruscotto di Ente e di Settore - Report Consuntivazione/Variazioni PDO	Semestrale (Pdo-PEG)
	Dirigenti	Livello di attuazione linee strategiche, programmi, obiettivi Scostamento/Avanzamento del PEG/PDO	Direzionale	Cruscotto di Settore - Report Consuntivazione/Variazioni PDO	Semestrale (Pdo-PEG)
	Responsabili di Posizione Organizzativa	Livello di attuazione obiettivi, azioni	Operativo	Schede obiettivi	Semestrale
ESTERNO	Collettività amministrata, Sistema sociale, sistema locale, sistema istituzionale	Livello qualità dei servizi e risultati raggiunti - Utilizzo delle risorse - Impatto delle politiche	Sociale	Bilancio Sociale Relazione della Performance Bilancio di Genere ...	Annuale

2.3.3 - Sistemi Informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, il Comune di Gubbio sviluppa la presente metodologia tramite supporto MS- Excel. Il processo di costruzione della presente metodologia di gestione per obiettivi a carattere multidimensionale, come già precedentemente specificato, si sviluppa in maniera tale da **integrarsi con gli altri strumenti gestionali** presenti all'interno dell'organizzazione anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi.



3. Soggetti e Responsabilità

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, il Comune di Gubbio ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Consiglio
- Segretario generale
- Giunta
- Oiv
- Controllo di Gestione
- Dirigenti
- Responsabili Po/dipendenti - Si rimanda all'Allegato 9 per un approfondimento.

4. Le procedure di conciliazione

La presente sezione offre l'approfondimento circa le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale finalizzate anche alla prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giudiziale, così come adottate dal Comune di Gubbio.

Per il dettaglio delle procedure di conciliazione si rimanda alla lettura dei contratti in essere così come riportati nella sezione: Valutazione della performance individuale.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Nel definire e implementare il sistema di Misurazione e Valutazione così come richiesto dal D.Lgs. 150/09, il Comune di Gubbio cerca in primo luogo di sistematizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal TUEL, D.Lgs. 267/2000, e precedenti dettati normativi quali ad esempio il D.Lgs. 286/1999.

In particolare il TUEL fissa già gli strumenti alla base della pianificazione strategica (Programma di Mandato/Piano Generale di Sviluppo e Relazione Previsionale e Programmatica -RPP), così come gli strumenti alla base della Programmazione Operativa (RPP; PEG; PdO) strumenti che, con apposito adeguamenti costituiscono la base del Ciclo di Performance e realizzano il Piano della Performance.

Per quanto riguarda il sistema dei controlli interni negli Enti Locali ha assunto con le norme del D.Lgs. 30 Luglio 1999 n° 286 una maggior definizione relativamente alle attività ad esso connesse e alle figure competenti per lo svolgimento. La nuova disciplina è facoltativa per gli enti locali (art. 1 c.3). Laddove l'ente non opti per i principi fissati dal D.Lgs. 286/1999, conservano validità i principi sui controlli interni ex TUEL (art. 147, 196, 197, 198 e 198-bis) nel quale sono raccolte nell'art. 147 le forme di controllo interno individuate dall'art. 1 c.1 del D.Lgs. n° 286/1999.

Con riferimento alla valutazione il D.Lgs. n° 150/2009 ha introdotto una struttura più articolata che abbraccia la più ampia azione del sistema dei controlli interni uniformandola nei principi di fondo ed al contenuto degli strumenti di legge proposti per la pianificazione ed il controllo.

Si declina in questa sede pertanto il Sistema di Controllo interno nelle seguenti attività:

- controllo di regolarità amministrativa contabile
- controllo di gestione
- valutazione della dirigenza
- valutazione e controllo strategico.